

# Flexisécurité et NWOW

La mobilité des carrières réflexions et initiatives

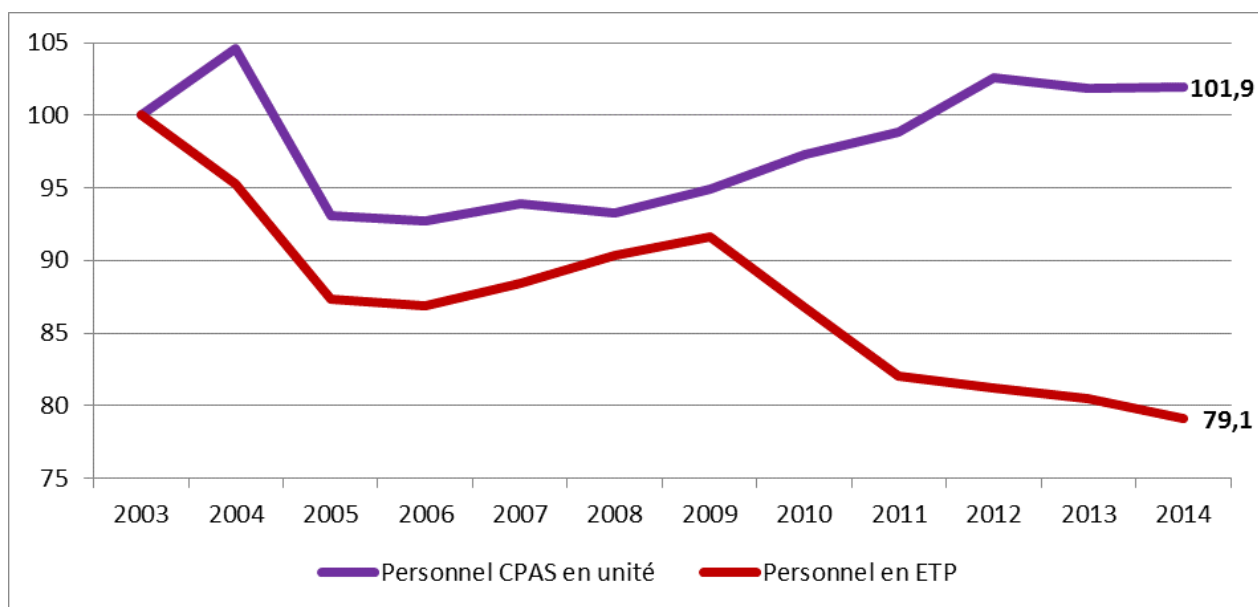
La mise en commun du personnel :  
l'exemple de la communauté des CPAS.

Malvina Govaert, Directrice générale de la Fédération des CPAS de l'UVCW

# 1. Réalités du personnel des CPAS wallons au regard des missions et du public aidé

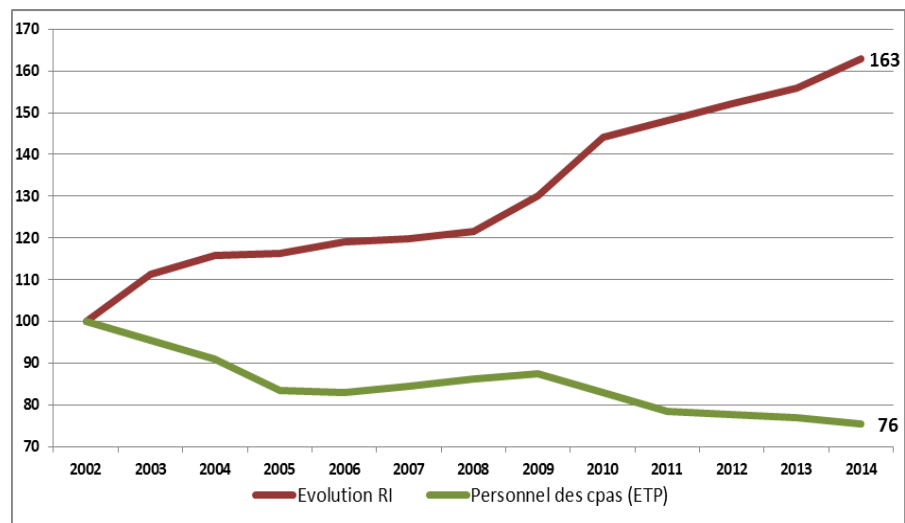
## 1.1 Des chiffres

### Évolution du personnel



## 1.1 Des chiffres

### Au regard du public



## 1.2 Des réflexions

### Ressources humaines et efficience: les limites du champ des possibles.

Le terme de ressources humaines: une contradiction apparente

La gestion des ressources humaines en CPAS ne consiste pas à gérer des moyens, mais à déployer les dispositions qui permettront à des personnes dotées de ressources, de déployer elles-mêmes les moyens relatifs à la mission conférée, à savoir le droit à l'aide sociale pour permettre à chacun de vivre conformément à la dignité humaine

Renverser la perspective ordinaire de l'organigramme, en repartant de la raison d'être de l'organisation de travail, de la justification de son existence

De quoi ont besoins le personnel des CPAS pour agir ensemble ?

- 1/ besoin de concevoir l'action dans une globalité de sens,
- 2/ besoin de délimitation du champ d'activité et donc de responsabilité,
- 3/ besoin d'appartenance à un groupe de pairs et d'une personne de référence,
- 4/ besoin de singularité collective, de latitude d'action
- 5/ Besoin de continuité.

**Est-il encore possible de faire plus et mieux avec moins!**

## 2. De la législation

Mise en commun du Personnel des CPAS

24 mars 2016

## 2.1 De la mobilité du personnel

La mobilité du personnel des services publics locaux est un des modes d'engagement permettant de pourvoir à un emploi vacant du cadre

Elle peut être soit interne : un agent du CPAS concerné postule à un emploi vacant au sein du CPAS qui l'emploie déjà; ou externe : l'agent du CPAS postule à un emploi de grade équivalent, ou accessible par promotion, auprès d'un autre employeur local.

## 2.1 La mobilité interne

La mobilité interne n'est pas formellement organisée.

Possible réorientation de la carrière :

- d'un agent pour cause de fermeture de service;
- De l'ensemble des travailleurs d'un service qui ferme;
- d'un agent inapte à l'exercice de son travail.

Obligations en matière de dialogue social\* :

- informer les organisations syndicales sur la structure de l'emploi .
- Informer les syndicats des projets de délibérations du Conseil dont l'objet est motivé par des considérations économiques et/ou budgétaires et ayant un impact négatif sur le volume de l'emploi préalablement à leur adoption par l'autorité, dans le cadre d'un dialogue social structuré.

Pistes pour optimiser l'utilisation des ressources humaines, dans une optique win-win pour l'employeur et pour le travailleur:

- l'inplacement
- la valorisation de compétences

\* décret du 27.3.2014 ayant introduit un art. 89bis dans la LO



## 2.1 La mobilité externe

Pour le personnel statutaire de la commune et du CPAS du même ressort territorial.

Objectifs:

- Utiliser au mieux ses ressources humaines, et les positionner au mieux, dans une optique de fonctionnement optimal
- Permettre aux membres du personnel de disposer de perspectives de carrière plus larges, en leur donnant l'occasion de développer leur potentiel et faire valoir des compétences (formations, diplômes) qui n'étaient pas forcément requises pour l'exercice de la fonction dans laquelle ils ont été initialement engagés

Mobilité d'office versus Mobilité volontaire.

Pistes d'amélioration :

- créer/permètre le mécanisme de mobilité d'office/volontaire entre CPAS
- étendre les principes de mobilité aux agents contractuels (bcp plus nombreux désormais que les statutaires)
- généraliser la mise en place de procédures de recrutement commun entre CPAS, sur base volontaire (l'AR sur la mobilité volontaire permet déjà l'organisation de recrutements communs entre la commune et le CPAS du même ressort)

## 2.2 La mise en commun de personnel: la mise à disposition

Par mise à disposition, est visée l'activité consistant à fournir de la main-d'œuvre à un tiers pouvant exercer, à l'égard de cette main d'œuvre, une part quelconque de l'autorité patronale relevant normalement des prérogatives de l'employeur

### Raisons d'être de la mise à disposition:

- nécessaire externalisation vu la multiplicité des missions de services publics que les CPAS doivent accomplir (permet la gestion via les structures et selon les moyens les plus judicieux). Dans cette optique, il arrive fréquemment que les acteurs en présence estiment judicieux que l'autorité locale "accompagne" la structure qui sera désormais amenée à gérer ces missions spécifiques, en lui faisant profiter de son know-how, de son expertise ;
- mise en commun de personnel : engagement par une autorité locale et mise à disposition des autres partenaires (attention : sauf les exceptions prévues par la loi (par ex. 60§7), le travailleur ne peut pas être engagé dans le but exprès d'être mis à disposition

## 2.2 La mise en commun de personnel: la mise à disposition

### Les exceptions à l'interdiction de mise à disposition prévues par la loi organique des CPAS:

- L'article 60 §7 est une forme d'aide sociale : quand une personne doit justifier d'une période de travail déterminée pour avoir droit à des prestations sociales (allocations de chômage ou autres), le CPAS peut conclure un contrat de travail avec cette personne et l'employer lui-même ou le mettre à disposition d'un autre employeur personne physique ou morale.
- L'article 61 est quant à lui davantage axé sur les missions du CPAS : pour remplir ses missions, pour mener à bien l'une ou l'autre de ses activités, le CPAS peut utiliser le concours d'autres structures. Ce ne sont plus les bénéficiaires de l'aide sociale qui sont le point focal, mais les missions du CPAS, pour lesquelles il s'agit de s'assurer de leur bonne réalisation. Pour ce faire, le CPAS peut donc mettre un de ses agents (pas nécessairement une personne devant justifier d'une période de travail comme dans le cas de l'article 60 §7) à disposition d'une autre structure.

### 3. Mutualiser efficacement les ressources entre différents CPAS et avec les partenaires

Mise en commun du Personnel des CPAS

24 mars 2016

### 3. Expériences de terrain

- Cluster
- Chapitre XII
- Art 60&7 économie sociale

## Clusters pour petits CPAS

**QUOI?** Groupe de minimum 3 petits CPAS qui s'engagent à collaborer à une politique commune d'activation sociale des usagers des CPAS en vue d'augmenter leur participation sociale

**CADRE?** Convention annuelle avec le Ministre de l'Intégration sociale.  
20 clusters maximum peuvent être subsidiés à raison de maximum 10.000€/cluster, pour les frais de fonctionnement et de personnel

**QUEL PERSONNEL?** Des travailleurs sociaux, des agents d'insertion, des jobcoach

**COMMENT CELA FONCTIONNE?** Un promoteur de cluster est désigné. Il s'agit du CPAS qui représente le cluster et qui portera les engagements de personnel. Une fois la subvention déduite, les surcoûts sont pris en charge par l'ensemble des partenaires. Des conventions sont signées entre les CPAS

**RESULTATS?** Les CPAS ont une vision très positive de ce type de partenariat. Ce type d'action a favorisé l'émergence d'actions conjointes, la connaissance d'un réseau et un échange de pratiques

## Chapitre XII

**QUOI?** Un CPAS peut, dans le but d'assurer au moins l'une des tâches qui lui est confiée par la loi organique, s'associer avec un ou plusieurs autres CPAS, avec d'autres pouvoirs publics et/ou avec des personnes morales autres que celles qui ont un but lucratif afin de former une association de droit public « chapitre XII »

**CADRE?** Comme son nom l'indique, cette association est régie par le chapitre XII de la loi organique qui comprend les articles 118 à 135

**QUEL PERSONNEL?** Des travailleurs sociaux, des agents d'insertion, des jobcoach

**COMMENT CELA FONCTIONNE?** Définition de l'objet social. Adoption des statuts et règlement de travail.

**RESULTATS?** Les CPAS ont une vision très positive du dispositif mais le cadre légal est très contraignant et la lourdeur de sa création empêche nombre de CPAS de s'y engager

## Article 60§7 économie sociale

**QUOI?** Permet à un CPAS d'engager une personne en art 60§7 et d'être subsidié pour l'entièreté du coût du salaire. Toutefois, le pouvoir subsidiant (RW) exige dans ce cas que le CPAS utilise au maximum  $\frac{1}{4}$  des personnes engagées dans le secteur CPAS. Les  $\frac{3}{4}$  doivent donc être mis à disposition du secteur de l'économie sociale.

### COMMENT CELA FONCTIONNE?

- Si le CPAS n'a pas lui-même une structure d'économie sociale, il lui arrive de mettre ce  $\frac{1}{4}$  du personnel art 60§7 « économie sociale » à disposition d'un autre CPAS, par exemple pour son IDESS. Le CPAS qui reçoit obtient dès lors une personne dans sa structure à titre gratuit.
- Le CPAS reçoit un subside de 8.000 euros. Un article 60§7 coûte entre 13.000 et 19.000 euros au CPAS. Deux CPAS engagent une personne en art. 60§7 mais financent chacun  $\frac{1}{2}$  temps. La personne travaillera en partie dans « son » CPAS d'origine et en partie dans le CPAS qui complète le premier mi-temps.



### 3. Expériences de reconversion de personnel:réflexion

La conversion des aide-ménagères titre-service en aide-ménagère sociale a plusieurs objectifs distincts mais complémentaires : consolider une offre déficitaire, mieux articuler les métiers en mettant la personne au centre et améliorer la qualité de l'emploi.

### 3. Expériences de reconversion de personnel:réflexion

#### Indicateurs clés:

- 53 CPAS wallons ont un titre-services/ 527 ETP/809 personnes
- Temps de travail moyen: 0,65 ETP (Fédération)
- CDI : 50,6 % (2012- moyenne – Idea Consult)
- Ancienneté barémique: 8,4 années (Fédération) => Emplois stables
- Contrats nouveaux travailleur par an: 1,8 en CPAS (2012 – Idea)>< 7,5 secteur (2012 – Idea)
- Encadrement: 1 pour 17 (2012 – Idea)><1 pour 33 (moyenne)
- Formation continue: 41,6 % travailleurs (2011 Idea)
- Salaire: Pas de limite dans l'ancienneté-25 niveaux d'ancienneté-possibilité d'évolution de carrière (E1-E2).

# Perspectives

- Approfondir la réflexion et se situer en matière de direction des ressources humaine dans une perspective éthique et sociale
- Optimisation des outils actuels de mutualisation: de l'expérimentation à la consolidation
- Recrutements communs entre CPAS qui le souhaitent, pour les contractuels et les statutaires